



TITLE:

経営の理論と政策 - 経営理念論序説 -

AUTHOR(S):

山本, 安次郎

CITATION:

山本, 安次郎. 経営の理論と政策 - 経営理念論序説 -. 経済論叢 1967, 100(4): 305-326

ISSUE DATE:

1967-10

URL:

<https://doi.org/10.14989/133223>

RIGHT:

經濟論叢

第100卷 第4号

経営の理論と政策山 本 安 次 郎 1

沖縄におけるドル切替えを
めぐる論争について(2).....小 野 一 一 郎 23

部門連関バランスと社会的生産物野 澤 正 徳 44

アメリカ独占確立期における
トラスト形成と「株式水割り」財務方策.....西 田 博 64

昭和42年10月

京都大學經濟學會

経営の理論と政策

——経営理念論序説——

山本安次郎

I 序 言

1 経営学本質論と経営政策学

周知の通り、経営学の本質については古くからいろいろな見解が主張され、方法論争も繰り返されて来た¹⁾。方法論争はドイツだけの特有現象ではない。近時アメリカにおいてさえこれを見ることができる²⁾。わが国でも経営学の建設時代はいわば方法論争時代ともいうべく、まことに「百花繚乱」(上田貞次郎)たる有様であった。見方によっては、それ以来今日まで方法論争の時代が続いているともいえるであろう³⁾。筆者の念願は、このような方法論争史を背景に、ドイツ経営学とアメリカ経営学との比較研究、古典的・伝統的経営学と近代的・革新的経営学との批判研究を通して経営学の基礎理論を確立することであった。これは固より大問題であり、根本問題であって、これを解決することは容易な事ではない。漸く一応の結論に到達、これを「経営学本質論」として公刊することができたのであった。しかしそこにはなお二つの根本問題が、少くとも暗示されてはいたが未解決のままに残されていた⁴⁾。一つは経営史学の解明の問題であり、他は経営政策学の基礎づけの問題である。第一の問題については、すでに本誌において一応の考察を試みる機会をもった⁵⁾ので、ここでは専ら第二の問題を考察したい。

1) 拙著「経営学本質論」第2版、森山書店、昭和40年、34ページ以下参照。

2) 拙稿、アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論、(1)(2)、「経済論叢」第94巻第4号、第95巻第2号参照。

3) 拙稿、マルクシズムとわが国の経営学、「国民経済雑誌」第114巻第2号参照。

4) 拙著「経営学本質論」第2版、84ページ、注③、278ページ、注⑥参照。

5) 拙稿、経営の理論と歴史、「経済論叢」第99巻第1号参照。

かつて述べたように、経営学もこれを最広義に解すれば、経営哲学と経営科学とを含み、広義では後者のみを指す。この意味では経営学は、他の学問に比べると同様に、経営理論学、経営史学、経営政策学の三者を含み、狭義では前者のみを指すと考えられる。一般に経営学とは経営の理論学に外ならず、経営学本質論もこれを中心に展開されたのである。思うに、認識目標としては時の構造——過去・現在・未来——に対応して歴史・理論・政策の諸学が根本的に区別せられるが、かかる時の構造や学問体系における「現在」や「理論」のもつ基本的意義から、このような取扱いも当然といえるであろう。

ところで、経営学の発展はこの理論通りには行かない。実際要求から方策論的ないし政策論的研究が先行していたので、経営学の方法論的研究はこの経営政策からの経営理論の純化という形において行われ、政策論との関係の解明が経営学本質論において重要な役割を演じて来たのであった⁶⁾。しかし如何に重要とはいっても、政策論はそこでは従たる役割で、主役は理論の解明であった。然るに、今日においては従来とは異なった視角から政策学を中心におき、一方では理論と歴史とに対する関係を、他方では実践との関係を考察し、これを明確にせねばならないのである。というのは、これまで経営学は専ら理論科学と考えられ、理論は政策から如何に区別せられるかが問題であったが、今日では経営学は純粋理論科学としては存在理由がなく、自律性をもち得ず、実践科学として確立せられざるを得ないことがほぼ承認せられ、理論と政策との関連が新しく問題とせられるに至ったからである⁷⁾。かくて経営学本質論は実践経営理論と経営政策学との、この意味での関係を明らかにせざるを得ず、経営政策学はその新しい課題となったのである。

2 実践的経営学と経営政策学

経営学が実践科学ないし実践理論科学であるという見解は、ドイツにおいてはシュマーレンバッハ (Schmalenbach, E., 1873-1955) 以来の伝統で、純粋理論

6) 馬場敬治「経営学方法論」日本評論社、昭和6年；「経営学研究」森山書店、昭和7年など参照。

7) 拙著「経営学本質論」189ページ以下参照。

科学を主張する反対説もなかった訳ではないが、実践理論学説は今日では方法論的にも確立せられ、大きな流れをなすに至っている⁹⁾。アメリカ経営学の主流が実践科学的であることはいうまでもない。われわれも経営学は学理的にも学史的にも実践科学的性格のものと考えざるを得ないのである。

ところで、もし経営学が理論科学であるならば、それと政策学との区別と関係も伝統的科学理論——リッケルト・ウェーバー・ゾンバルト的理論に代表される——によって規定することも容易であろう。然るに、経営学が純粋な理論科学ではなく、むしろ実践科学であって、それは当然に経営理論と経営政策論とを共に含むとするならば、その場合それとは独立の経営政策学は一体どのように理解されるであろうか。

実践経営学説にもいろいろあるが、わが国におけるその最も有力な主張者の一人は山城章教授である。教授にあっては古くから経営学は経営政策論であり、経営政策論は経営学に外ならないのである⁹⁾。教授は明白にいう。「経営理論と経営政策は、経営学において統一されたる二つにして一つのものである。経営学はしたがって経営理論だけでもなければ、経営政策それ自体でもないが、しかしそのいずれでもあり、両者を統一的に含んだ一つのものである。」¹⁰⁾

しかし、このように、もし、経営学が本来的に理論と政策との統一であるとすれば、そこでは理論と政策との区別と関係も問題とならず、経営理論といい、経営政策論というも同一存在の別名で、結局は経営政策学は経営政策学として成立しないということにならざるを得ない¹¹⁾。果してこのように、実践経営

8) Moxter, A., *Methodologische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1957; Hax, K., „Die Entwicklung der deutschen Betriebswirtschaftslehre nach dem zweiten Weltkriege“, *The Annals of the School of Business Administration*, Kobe University, 1959; カール・ハックス, 第2次大戦後におけるドイツ経営経済学の問題と傾向, 「ビジネス・レビュー」第7巻第4号; 上掲拙著など参照。

9) 山城章「経営政策」経営評論社, 昭和23年, 白桃書房, 昭和29年。なお, その書評, 古川栄一, 山城章著「経営政策」, 平井泰太郎編「経営組織の発展と計算思考」国元書房, 昭和25年, 参照。

10) 山城章「経営価格政策」中央経済社, 昭和31年, 140ページ; 占部都美「経営社会政策」森山書店, 昭和30年, も統一論といえる。

11) 古川栄一, 山城章著「経営政策」, 平井泰太郎編「経営組織の発展と計算思考」312ページ参照。

学の立場においては固有の意味での経営政策学は遂に成立し得ないであろうか。それとも、正に実践経営学の立場においてこそ真の経営政策学の基礎づけが問題となり得るというべきであろうか。経営学本質論は何よりもこの問題に答えねばならない。経営政策学はいまや経営学本質論にとって真に新しい課題となったといわねばならない。

3 問題の提起と限定

実践経営学説は、以上の如くして、経営政策論ないし経営政策学の問題を混乱せしめ、その基礎づけを困難にしたかに見える。思うに、経営政策論を経営学の一契機と認めることは、政策論の理論化、理論の政策論化であって、経営政策論を然るものとして認めるものではない。それは経営政策学の独自性を否定するものという外はない。そこに山城教授の実践経営学説の特色が見られるのであるが、同時に欠陥も存在すること、古川教授の指摘する通りである。一体、そのいう経営政策とは何であるか。実践と理論と政策とは根本的に如何なる関連において考えられるか。実践経営学は果して経営政策学をすべて無理なく吸収しつつし、その独自性を否定しうるでもであろうか。換言すれば、実践経営学説は必然的に経営政策学の独自性を否定せざるを得ないであろうか。それとも、実践経営学説を認めつつ、しかも同時に経営政策学の可能性と必然性とを肯定する道もありうるか。そもそも経営政策とは何か、経営政策学とは何か。

このような問題の提起は、私の知る限り、経営学理論においては初めてのことと思われる¹²⁾。もちろん、いわゆる規範学派においてはインプリシットな形で問題とはされていたけれど、エクスプリシットな自覚的な形ではなかった。それだけに、ただ問題の所在を指摘するだけでも十分に意義あることといえよう。それだけではない。それは学理的や学史的のみならず、今日の経営の現実からもまた極めて重要な問題といわねばならない。ここ数年来、外国ではもち

12) 古川教授も山城教授の著書の紹介に当って、「経営政策」という題名は、かつてわが国の経営学文献にもなかったし、また欧米のそれにも見受けられない新しい名称である、といっている。上掲書、308ページ参照。もちろん、今日では必ずしもそうとはいえない。例えばわが国では、古林・山下編「経営理論と経営政策」中央経済社、昭和34年その他があり、ドイツでは Sandig: *G. Betriebswirtschaftspolitik*, 1962 などがあり、アメリカではほとんど経営政策論的ともいえるからである。しかし方法論的、自覚的な形ではかくいえる。

ろんわが国においても、特に経営の新原理、経営理念、経営信条、経営哲学などが問題となり、種々の立場から論じられながら、その性質が解決されないままになっているが¹³⁾、私見によれば、それは経営理論の問題であるよりも経営政策の問題であり、経営政策学の本来の課題に属すると考えられるからである。技術革新、経営革命という言葉が示すように、今日は経営形態や経営構造の変動期ないし転換期であって、経営の在り方や経営の目的や理念が新しく根本から問い直されざるを得ないのである。しかしその経営理念、経営信条、経営哲学を考えると、必然的に経営の理論と政策との関係を再考し、経営理論学から経営政策学へと進まざるを得ず、更に経営学本質論を反省せざるを得ないこととなる。ともあれ、経営政策学はわれわれにとって一つの根本課題となる。

固より、問題自体が根本的であり、関連するところ広く、しかも未開拓の領域であるだけに、小論をもって到底説きつくすことは不可能である。ここでは問題を理論と政策との関係の歴史的変遷、したがって経営政策の意義の変化の考察に限定し、それが時代（経営構造の安定期か変動期か）により、見方（構造関連の見方か発展関連の見方か）により異なること、今日特に政策が重要な意味をもつに至ったこと、これを基礎に経営政策学の必然性と可能性とが問題となるゆえんを明らかにして見たいと思う。換言すれば、普通無差別的に用いられたる経営政策という言葉が実は歴史的に少くとも二義——方策と政策——をもつことを指摘することによって、理論上の混乱を救い、経営学の実践科学性を肯定すると共にこれと並んで経営政策学の可能性を明らかにしたいと思うのである。これによって同時に今日問題となっている経営理念論の問題の経営学的意義をも一層深く説明しうることを期待するものである。これはまたかつて

13) 土屋喬雄「日本経営理念史」「純日本経営理念史」日経、昭和39年、42年；中西・鍋島編「現代における経営の理念と特質」日本生産性本部、昭和40年；本位田祥男編「新企業原理の研究」清明会、昭和40年；経済同友会経営方策審議会「新しい経営理念」経済同友会、昭和40年；東洋経済新報社編「私の経営理念——一流企業の経営者は語る——」東洋経済、昭和40年；武山泰雄「明日の経営哲学」鹿島研究所出版会、昭和41年；中瀬寿一「戦後日本の経営理念史」法律文化社、昭和42年など参照。

14) 拙稿、経営構造の発展と主体性の問題、平井編「経営目的の達成と経営構造」国元書房、昭和25年参照。

問題とした経営の主体的構造における主体性の性格の問題に触れることとなるであろう。このようにして経営政策学の問題は経営学本質論を更に前進せしめ、深化せしめる契機となると考えられるのである。その際、ドイツにおける規範学派の現代的意義が顯られねばならないであろう。

Ⅱ 理論と方策

1 マネジメント・ポリシー・ジャングル——方策と政策

クーンツがいうように、経営学の用語には種々な semantics jungle が見られ、これが経営学の発展を著しく阻害しているのである¹⁵⁾。経営政策という言葉もその適例の一つで、彼をまねれば management policy jungle といわねばならない。経営政策と呼ばれるものも、その内容を見れば、時代により見方によって、その目的ないし実現せんとする価値は過去や現在の「事実」に近いものから未来の「価値」や「理想」に至るまで高低遠近さまざまであり、政策性のニュアンスも著しく異なり、認識帰趨をも異にしている。経営政策とは何か。現代の経営政策学の課題は何かを考察するためには、理論と政策との関係についての認識の時代的变化を研究する必要がある。われわれはこの点から一般に広く政策といわれているものを、その性質に従って方策——事実関連の非政策性——と政策——価値関連の政策性——とに区別し、これまで広く政策といわれ、問題とされてきたのはむしろ「方策」で、今日新しく問題となっているのが真の「政策」であることを明らかにしたい。これはナヴィールの téléo-canonique と praxicanonique の区別に当る¹⁶⁾。歴史的に見れば、方策論から政策論への発展である。ここでは先ず純粋理論学説における理論と方策との分離論と実践理論学説における理論と方策との統一論との対立、前者から後者への発展を問題としよう。

2 純粋理論学説における分離論

15) Koontz(ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, 1964, p. 10.

16) Naville, A., *Nouvelle classification des sciences*, 3^e éd., 1920 は科学を théorématique, historique, canonique に分け、canonique をさらに二つに分けている。

かつて述べたように、経営学の起源はどの国でも実践知に認められ、それは最初は技術論的、政策論的特に方策論的なものであった。やがて経営学が大学の教科として確立されるようになるや、学的自覚がめざめ、むしろ理論知が求められ、単なる技術論や政策論からの純化が要求せられるに至る。ドイツで1912年以降盛んに行われた「私経済学論争」が明白にこのことを示している。周知の通り、ワイヤーマン・シュニッツ (Weyermann-Schönitz) やリーガー (Rieger, W., 1872-) が私経済科学を主張したのは理論と政策 (実は方策) との分離論に外ならず、またシュマーレンバッハが私経済実学つまり経営政策学ないし経営方策学を主張したのも理論と政策 (実は方策) との分離論という点では同じである。異なるのは前者が理論や科学を、後者が政策や実学を主張した点である¹⁷⁾。

しかし、そこではまだ理論と区別さるべき政策の二義——方策と政策——は必ずしも明確にされてはいなかった。これを経営学方法論したがって経営政策学の方法論的問題として取上げたのは故馬場敬治博士であった。博士はすでに早くから理論経営学説を主張し、理論と政策はもちろん理論と方策との区別を繰り返し説かれ、この点は晩年に至るまで変らなかった¹⁸⁾。博士によれば、理論には一般理論と歴史理論とがあり、経営理論は一般理論であり、内容的には「経営組織の組織理論」¹⁹⁾であって、それは (1)「仕事の組織」の経営理論、(2)「組織における人間関係」の経営理論、(3)「価値の流れ」の経営理論、(4)「技術と経営」の経営理論、(5)「経営と社会」の経営理論、という5つの理念型の総合である²⁰⁾。これに対して経営政策学つまり経営方策論ないし経営政策論は「経営組織の組織政策論」で、それは上述の経営理論との対応から明らかなように、(1)「仕事の組織」に関する経営政策論、(2)「経営における人間関係」に関する経営政策論、(3)「価値の流れ」に関する経営政策論、(4)「技術と経営」

17) ドイツにおける方法論争については、拙著「経営学本質論」34ページ以下参照。

18) 拙稿、馬場敬治博士とわが国の経営学、「彦根論叢」第83・84合併号参照。

19) 馬場敬治、経営学の中心内容としての組織理論に就いて、「PR」第6巻第7号、6ページ。

20) 馬場敬治、本格的なる経営学の現成を覓めて、「PR」第8巻第8号；同、経営学の動向、高宮綱「体系経営学辞典」ダイヤモンド、昭和37年など参照。

に関する経営政策論、(5)「経営と社会」の問題に関する経営政策論、という5つの理念型の総合である²¹⁾。

ワイヤーマン・シェニッツにせよ、リーガーにせよ、また馬場博士にせよ、ともかく分離論の主張の基礎には新カント派的な認識論や科学論、特にマックス・ウェーバー的な科学論があることは改めて注意するまでもないであろう。この点、馬場博士は最も明白である。改めて説くまでもなく、マックス・ウェーバーは科学の客観性、政策の科学性の追求において「存在するもの」の認識と「存在すべきもの」の認識との原理的分離²²⁾ (eine prinzipielle Scheidung von Erkenntnis des »Seienden« und des »Seinsollenden«), 或いは認識 (Erkennen) と評価 (Beurteilen) または価値判断との区別において没価値性を主張した²³⁾。馬場博士は忠実にマックス・ウェーバーに従い、価値判断を定言的と仮言的とに区別し、定言的価値判断に基づく政策の非科学性と、仮定的価値判断に基づく方策の科学性を承認し、このような科学理論の上に立って、上述の経営理論と経営政策論、厳密には経営方策論——博士自身厳密に区別すべきときには区別している——を主張したのであった。

馬場博士は経営学の「使徒」であった。その業績は顕著であり、永く後世に残るであろう。しかしその分離論は今日なお承認されねばならないであろうか。博士の理論はなるほど最初は新カント派的であったが、次第に現象学的から存在論的へ進まれ、対象たる経営の現実在即して諸経営理論の総合を主張されるに至った²⁴⁾。しかもなお分離論を主張されるのは、どういう訳であろうか。思うに、分離論は経営の分析理論の主張であって、企業理論とか経営経済学とかのように、経営の一面観に外ならず、企業者や企業が中心で、経営が未成熟の段階に適応する見方である。もし、この立言が正しいとすれば、かつて批評し

21) 馬場敬治、経営学の動向、高宮綱「体系経営学辞典」16ページ以下参照。

22) Weber, M., „Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis“, in: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 1922, S. 148.

23) Weber, M., „Der Sinn der „Wertfreiheit“ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaft“, *a. a. O.*, S. 451 ff.

24) 馬場敬治「経営学と人間組織の問題」有斐閣、昭和29年参照。

た如く、博士の学説にあっては、存在論的立場と分析理論的内容とが矛盾するといわねばならない²⁵⁾。特に、経営が成熟し、言葉の真の意味での経営学、博士のいわゆる「本格的」な経営学が問題となるに至れば、分離論から統一論へ進まざるを得ないのである。博士も一面ではこのことを認めているのである²⁶⁾。われわれも分離論の批判者として登場する統一論を考察せねばならない。

3 実践経営学説と統一論

いわゆる企業者経営 (Unternehmerbetrieb) に対して経営者経営 (Geschäftsführerbetrieb) が成立し²⁷⁾、「経営」の自主化が実現して、真に経営が経営として問題となるにつれて、従来の経営の分析的一面的研究——企業理論——に終始する理論経営学と分離論に対して「経営」の研究を狙う実践経営学ないし実践理論的経営学の統一論が新しく抬頭し、自己を主張することとなる²⁸⁾。換言すれば、ここで「経営学」が初めて可能となるが、経営学は本来的に実践的ないし実践理論的である外はない。経営学の成立の根拠は何よりも「経営」の成立にあるが、この点についてはすでに繰り返し論じたので²⁹⁾、ここでは分離論の主張の吟味に止めたい。なるほど、分離論の主張するように、理論と政策(方策)とは区別しようと思えばできないことはない。しかしそのような区別が経営の現実の理解にどれほど有用であり、有効であろうか。一体、現実の経営において理論と方策とは厳密な区別を要するほどに距離があるであろうか。むしろ経営の現実の理解に基づく分離論の批判こそ統一論の基礎となるのである。理論と政策とは認識帰趨を異にするにしても、理論と方策とはむしろ同一方向と解することもできないことはないからである。われわれは政策(実は方策)の非政策性ないし事実性または理論性を明らかにしなければならない。

先ず、一般に経営政策といわれているものとその内容を列挙して見よう。↓

25) 拙稿、経済学・組織学と経営学——池内・馬場両博士の所論をめぐって——、「PR」第6巻第9号、23ページ以下参照。

26) 馬場敬治「経営学と人間組織の問題」序文参照。

27) Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, S. 353 f.

28) 山城章「経営政策」「経営価格政策」など参照。

29) 拙著「経営学本質論」82ページ以下および236ページ；「増補経営学要論」ミネルヴァ書房、昭和42年、27ページ以下参照。

イツで古くから問題となっているものに、経営社会政策ないし社会的経営政策 (Betriebliche Sozialpolitik ed. soziale Betriebspolitik) がある³⁰⁾。それは文字通り経営における社会政策で、福利政策、参加政策、開発政策、人間関係政策などを含み、今日の人事政策ないし労務政策に当るものである。また労働組合の強化につれて、労使関係政策、組合政策が重要となっていることは周知の通りである。経営の経済政策としては種々のものがあげられるが、結局は利益政策に集約される。その主要なものとしては一般に生産政策特にプロダクト・ライン政策や生産性向上政策、販売政策特に価格政策や販売促進政策、財務政策特に投資政策、購買政策ないし原料資材政策などあげられるを常とする³¹⁾。馬場博士の体系については前に述べた。それは恐らく個々の経営政策をすべて包含する体系といえるであろう。経営構造の巨大化につれて経営組織政策が重要となるにつれて、馬場博士の所説の意義が理解されるに至るであろう。それはともかく、以上列举した経営政策は更にいくらかでも細分できるが、それはここでの問題ではないので、列举だけにとどめる。

さて、以上列举した種々の経営政策は果して経営政策の名に値し、経営理論と明確に区別しうるのであろうか。経営の実践における理論と政策との根本関係如何。例えば、販売理論と販売政策と販売活動ないし販売実践との関係如何。いうまでもなく、販売活動は何等かの販売理論に基づき、何等かの販売政策の遂行として行われると考えられる。なるほど、形式的、分析的に見れば、経営実践と経営理論と経営政策とは区別され、異なることは明らかである。経営理論は過去の経営実践の一般化、法則化として現在の経営活動を支配し、経営政策の基礎となる。また経営政策は経営目的の未来像として経営実践に先行し、その指南車となる。しかし、経営実践の基礎となりこれに先行する経営理論と経営政策——経営計画や経営意志決定を含めて——は経営実践と異なる局面と

30) 占部郁美「経営社会政策」森山書店、昭和30年；市原季一「西独経営社会学」森山書店、昭和40年参照。

31) 一例として、Sandig, a. a. O.; Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. II; Dean, J., *Managerial Economics*, 1952, をあげよう。

して分析し孤立させて考えられ、取扱わるべきではなく、むしろ経営活動や経営実践の枠内にて統一的、総合的に理解さるべきは明らかである。そうでなければ「経営」を経営として把握することは不可能だからである。今日、経営学において組織理論におけると同様に意志決定の問題が理論的にも実際的にも特に重要な問題となりつつあるが、それも文字通りただ決定の瞬間として独立に考えられるのではなく、意志決定の過程として統一的全体的に取扱われ、結局それは経営活動ないし経営実践の全過程として統一的に理解さるべき一モメントと見られるのである³²⁾。

このように、一般に経営政策と呼ばれ、経営政策論の対象とされるものは、その内容から見れば、決して経営のゾレンや理念を問題とし、その価値の実現としての経営政策ではなく、むしろ経営のデザイン、経営の事実、経営活動ないし経営実践の方策——問題によって対策、施策、画策といわれ、策略といわれ、最近では多少異なるが戦略ともいわれる——を取扱っており、この意味では政策は理論と本質的な区別はなく、共にデザインを問題とし、経営の現実を問題とする。異なるところは、理論が直接的に事実間の因果関係ないし関数関係という必然的法則性を問題とするに対し、政策は間接的に因果関係ないし関数関係を倒置し、目的手段の法則性を問題とする点である。両者は性質において等しく、ただ見方を異にするだけで、実践において不可離的に結びつき、共に経営学本来の対象領域に属すといわねばならない。われわれが経営学の実践科学性を主張し、山城教授が統一論を主張し、多くの学者がこれを認容するのもこれがためである³³⁾。思うに、これまでは、馬場博士が明確に示すように、新カント派の認識論的、抽象的立場から経営実践における現在（過去をも含めて）と未来、事実と可能、存在関連と方策関連、構造関連と発展関連を分析し、理論は前者を、政策は後者を問題とするべきであると考えたのである。しかしそれ

32) 拙稿、経営意志決定問題の一考察、「経済論叢」第96巻第5号；ドイツ経営学と経営意志決定問題、「経済論叢」第98巻第2号など参照。

33) 理論学派の代表と目される Gutenberg の「原論」の第2巻は「販売政策」であり、Dean の「経営者経済学」も理論と政策との統一を示している。

では、既存の社会科学の一分科ではあり得ても、経営学は独立の学問としては成り立たない。存在理由さえも出来ない。存在論的立場、特に行為的主体存在論の立場においてのみ経営学は可能となる。それはともあれ、理論から区別すべきであるとされる政策も実はザインに関し、未来というも現在の延長にすぎない。政策というも真の政策とは異なり、経営学本来の対象であることは否定されない。そこに実践経営学説の統一論の意義がある。しかし、それでは方策と異なる政策、方策を越える政策とは何か。政策学とは何か。われわれは経営政策の問題の考察に進まねばならない。

Ⅲ 理論と政策

1 経営と政策

経営実践における理論と政策との密接な関連については上に一応の説明を試みた。特に政策との関連は明白である。しかし政策は安定期においては単なる方策の形をとり、政策性は背後にかくれてしまう。しかし経営構造が変動する転換期とか変動期になれば、政策が前面へ出て来ざるを得ないのである。マックス・ウェーバーは上述の如く、定言的価値判断が科学的に不可能なことを論じて、政策の科学性を否定した。ただ仮言的価値判断が科学的に可能であり、仮定目的に対する方策論の科学性を承認したのであった。もし、安定期で経営構造が与えられ、経営目的が与えられ、その範囲内における実践が問題であるとするならば、技術論や方策論で十分であろう。ところが、変動期に入って経営構造が動き、経営目的が動揺するに至れば、マックス・ウェーバーの拒否にもかかわらず、また理論的、科学的に可能かどうか疑問とせられるにもかかわらず、現実から政策が求められ、政策の確立が要求せられることとなる。政策の問題は単に純粋な理論の問題よりは現実の実践の問題といわねばならない。今日、政策が確立されねば方策も立たないといわれるのはこのことを物語っている。今日、外国ではもちろんわが国でも盛んに経営の原理が反省され、理念が問題となり、経営哲学が求められているのは、まさにこのことを示すものと

いわねばならない。従来の科学理論が何といおうと、われわれは現実の要求に応じてこの問題を問題とせざるを得ないのである。

経営が常に「論理と倫理」において存立していることは改めて説くを要しないであろう。ところがこの当然のことが、当然のことなるがゆえに、却って見落されている場合が多く、これを正面から問題として取上げるものは極めて少ない。その少ないなかで、バーナードほど、これを明確にしているものはないといえるかも知れない。彼は経営の過程を「論理と倫理」との対立と統一の過程として把握し、繰り返し注意している³⁴⁾。それはともあれ、経営の「論理と倫理」、「経営理念」、「経営規範」が問題となることは、実は「古い」それらに対して「新しい」それらが問題となって来たことを意味する。単なる「方策」を越える「政策」が問題であることを意味するといわねばならない。われわれは第1次大戦後のドイツ革命およびその後の情勢の下に成立したニックリッシュ (Nicklisch, H., 1876-1946) を中心とする規範的経営学説を想起せざるを得ない。

私はかつてシェンブルークを引用しながら次のように述べた³⁵⁾。1933年、「若き天才」と呼ばれるシェンブルーク (Schönplug, F., 1900-1936) はその画期的な著「方法問題」において、その方法論的研究の結論として次の如く規範的経営学説を主張した。「歴史的な発足をなした実践的志向の目的論 (praktisch orientierte Zwecklehre) というテーゼとかかる問題提起への反動として起った没価値的私経済学 (wertfreie Privat-bzw. Betriebswirtschaftslehre) というアンティ・テーゼから、何れから見ても、この科学上の特殊科学に適わしい形態たる助言的個別経済学 (beratende Einzelwirtschaftslehre) という新たなジンテーゼが成立する」と。彼は昂然とマックス・ウェーバーによる科学の価値判断禁止の要求は経営学には妥当しないとし、「われわれの学問の性格は価値措定の価値関係的科学 (wertsetzende und wertbeziehende Wissenschaft) として証明

34) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938, pp. 201-216, 211-227, 233-259.

35) その詳細は、拙著「経営学本質論」198ページ以下参照。

されることを強要するように見える。これがわれわれの研究から導き出される最も重要な認識である。」

当時彼等は規範学説を科学ないし理論の名において主張したがために批判され、論争の中心となったのであるが、それはむしろ経営理論や方策論を越える経営政策学と主張すべきであったのは明らかである。今日からその時代の転換期的ないし変動期的性格を顧みれば、その政策学的性格がいよいよ明らかとなるのである。規範学派の価値と意義は、むしろそこに見出されねばならなかったのである。

さて、それでは、経営の構造変動はいかに進行し、経営理念や規範や目的はいかに反省せられ、「新しい」理念がいかに求められ、経営政策の探求がいかに行われんとしているか。

2 経営革命と経営理念の革新

経営研究はいわゆる学際的研究方針 (interdisciplinary approach or multidisciplinary approach) の名の下に種々の方面から進められ、顕著な発展を見せ、経営学的研究にも大きな影響を及ぼしている。このような経営研究の進展の原動力をなすのは、一方では研究開発と技術革新の努力を背景とする経営の大規模化と経営組織の複雑化、他方ではこれに應ずる経営の理念や理論や管理方法の絶えざる革新であって、それは正に第3次産業革命の一翼としての経営革命 (management revolution) であるといわねばならない。経営者革命 (managerial revolution) ということがいわれるけれども、その根底には経営革命があることを見落してはならない。今日、一般に技術革新が高調されるけれども、そしてなるほど技術革新は顕著であるけれども、その技術革新はそれだけとしてではなく、組織革命、経営革命の一契機として取扱われねばならない。思うに、経営はパーナードのいう協働システム (cooperative system) であって、それは一定の目的のために協働する特定のシステム関連にあるところの (1) 物的システム (physical system), (2) 生物的システム (biological system), (3) 個人的システム (personal system), (4) 社会的システム (social system), (5) 活動の

システム (activity system) すなわち組織 (organization) の、組織を中心とする統一である³⁶⁾。

これらのシステムのうちどれかに起る変化もすべて複雑な相互作用を通して経営という協働システム全体を変化せしめる。この意味にて、技術革新はシステム相互作用の結果であると共に経営全システム変動の原因でもある。

さて、今世紀における「経営」の成立が歴史的出来事であるのは、すでにドラッカーの指摘するところである³⁷⁾。しかしその後の発展は目覚ましく、正に革命的といってよいであろう。アメリカではこれが次の如く記述されている。「今日の大抵の指導者達の一生の間に、アメリカでは騎馬旅行から宇宙旅行まで幅広い旅行が可能となった。これは『騎馬は鞭打つ式』の経営哲学 (management philosophy) に停滞しては達成できなかったことである。まことに産業はこの期間に経営革命 (management revolution) を経過した。熟練の精巧化、熟練の機械による代位、面倒な技術や事務のコンピューター化は産業の過程や構造に顕著な影響を与えた。1958年には、この国の経営史上初めてホワイト・カラーの人口がブルー・カラー以上になり、この傾向は続いている。しかし伝統的な経営方法を陳腐化させるこれらの諸力は、またこの国の最も貴重な資源——人間——の管理における新しい問題をひき起すのである。アメリカ人個人の地位や生活水準における微妙な変化は無視さるべきではなく、未来の真に有効な構造と過程の展開において認識され利用されねばならない。宇宙探検、空想に近いスピード、複雑極微化せる設備、技術的努力や意志決定への参加度の増大は、文武民の勧誘、訓練、動機づけ、訓練に用いられる技術に重大な影響を及ぼすのである。』³⁸⁾

これはアメリカのことであって、わが国のことではない。しかしわが国はこ

36) Barnard, C. I., *op. cit.*, p. 65.

37) Druck, P. F., *The Practice of Management*, Heineman ed., p. 3. 彼ほど「経営」の成立を重視している学者は少い。経営学の基礎として注意したい。

38) これは, Cooper, Leavitt, Shelly (eds.), *New Perspective in Organization Research*, 1961, p. 1 に、彼等が立論の基礎として eight-volume report on U. S. Navy management から引用せるものである。

れほどではないにしても、奇跡的な経済成長が世界を驚かしているのもあって、わが国の経営革新が以前と比較して考えれば、わが国こそむしろ却って経営革命というにふさわしいともいえるのではあるまいか。特に貿易為替の自由化に続いて資本の自由化が行われ、激しい国際的競争の危険に曝されている現在、わが国の経営が諸外国の巨大企業に対抗しうる競争力を備えるべく、一方では経営の構造や過程の改善を図り、他方ではこの経営構造や経営設備に従来以上の活力を与えることが極めて重要となる。経営の原理や理念が新しい問題となる現実の基礎はここにあるといわねばならない。

経営理念は人の意識すると否とにかかわらず恐らくいつでも経営の構造や過程を貫き、これに生命あらしめるものとして作用しているであろう。しかし健全な人が普通には胃の存在に気づかないように、経営が不安な問題もなくうまく運営せられている間は経営理念は問題とならないであろう。だから、経営理念が問題となるのは、経営革命の結果、「古い」経営理念が役に立たなくなつて、「新しい」経営理念が求められざるを得ないときであるといえる。経営理念は常に「新しい」経営理念として問題となるゆえんである。

なお、経営理念は経営者の信念とか信条とか哲学とかと混同せられている場合が多い³⁹⁾。実態調査やアンケートに対する答などによく見受けるところである。経営において経営者が指導者として如何に重要であるか、今更説明するまでもない。デイヴィスは、経営は経営者そのものだ、経営者以上でもなければ、以下でもないといっている⁴⁰⁾。また、バーナードほど経営者の倫理性、高い道徳性、鋭敏な責任感の必要を説いているものもないであろう。彼は著書の最後の章で経営者の倫理的側面や経営者責任の問題を詳論し、それが組織の生死に関する点を力説しているのである。まことに「人間協働における最も一般的な戦略的要素は経営者能力であり」⁴¹⁾ 管理者の「倫理的創造の職能」すなわ

39) 上に引用せる文献参照。

40) 拙稿、デイヴィスの経営理論とその批判、馬場敬治編集「経営学全集」第4巻、「米国経営学」(甲)、173ページ以下参照。

41) Barnard, *op. cit.*, p. 282.

ち「組織における『モラル』を確保し、創造し、鼓舞する」⁴²⁾ものである。「組織の継続性はこれを支配する道徳性の高さに比例する。長期の見透し、遠大な目的、高い理想が協働継続の基礎であるというべきのみ」⁴³⁾と主張する。

われわれも経営者の重要性を無視するものではない。しかし経営者を重視しすぎて、経営者即経営と見るのは誤りである。経営者は経営組織の一構成員である。経営者の「リーダーシップではなしに、協働が創造過程なのである。リーダーシップは協働の力の不可欠の起爆者なのである。」⁴⁴⁾バーナードは組織の構成員と組織そのものとを最も明確に論じている。われわれも経営者の信念や理念と経営の理念とを区別すべきであると考えらるものである。経営者の信条は、その時代にふさわしい経営理念に立脚してこそ有効なものとなる。そうでなければ、主観的なものとなり、却ってコンフリクトの原因とこそなれ、指導性を失うことは明らかである。とにかく、経営革命の時代の経営は政策目標として新しい経営理念を求めざるを得ないのである。しかし、その経営理念とは何か。それはどこからいかに考えたらよいか。

3 経営理念論と経営政策学

上述のように、今日経営理念が「新しい」問題として取上げられざるを得ない物的基礎として技術革新を中心とする経営革命をあげたが、他方では民主教育、経営教育の普及、労働組合の発展、労働力不足の深刻化から経営思考ないし経営観の変化を中心とする経営革命が滲透しつつある事実をも見落してはならない。経営理念の問題としては、むしろ「経営における人間」の問題、したがって組織の問題が一層重要性をもつともいえるからである。思うに、わが国経済の奇跡的発展の担手たる経営の発展は「伝統的」な和の精神ないし家族主義という経営理念を基調とし、これを技術革新に適合させ従業員営利主義経営への協力に成功したことに依ると考えられる⁴⁵⁾。ところが上述の経営革新の

42) *Ibid.*, p. 279.

43) *Ibid.*, p. 282.

44) *Ibid.*, p. 259.

45) わが国の経営の特質は何か、わが国の経済成長と経営発展との関連如何は極めて重要な問題であり、興味深い研究テーマである。Abegglen, J. C., *The Japanese Factory, Aspects of its*

進行、経営環境の困難化特に先進外国経営との競争の激化という条件の下で、従来の家族主義ないしパターンリズムが果してこれまで通り有効であるかどうか疑問とされるに至り、「新しい」経営理念が問題となるのである。経営はどこへ行くか。どのような経営の在り方、どのような経営の目的、どのような経営の責任、要するに経営理念が求められるべきであるか、近時わが国において、経営理念や経営哲学が問題とならざるを得ない理由はここにある。

しかし経営理念とは一体何か。如何に考えたらよいか。それは経営理論の問題か、それとも経営政策学の問題か。何よりもこれが解決されていない。いな、問題とさえなっていない。例えば、よく引用されるイールズは伝統的企業——資本利潤を目的とする営利主義的会社企業——の経営理念とメトロ・コーポレーションという理想的企業——営利性ととともに社会的責任をも自主的自発的に解決する公共企業 (consociate) ——の経営理念という互に対立するモデルを考え、これらをいわゆるヒューリスティック・モデル (heuristic model) にし、いわば折衷方法を用いて中庸的企業 (well-tempered corporation) という経営理念に到達する⁴⁶⁾。でもそれは、「あるもの」と「あるべきもの」との中間の「ありうるもの」を説くともいえるのである。わが国でも多くの場合経営理念はほぼ同様に考えられている。経営形態ないし経営構造の発展を媒介に「古い」経営理念から「新しい」経営理念への連続的発展と考えられている。家族主義に基づく営利主義の経営理念から社会責任の経営理念へ、あるいは利潤目的と社会責任との調和の経営理念が説かれるのもこれである⁴⁷⁾。しかし、一体経営理念とは何か。「古い」経営理念、「新しい」経営理念に対して「経営理念」一般が考えられ、また経営の現実の問題としては「現代の」経営理念が考えられねばならないであろう。先ず、経営理念そのものはいかに考えらるべきか。

Social Organization, 1958; Levine, S. B., *Industrial Relation in Postwar Japan*, 1958; Gutenberg, E., *Über japanische Unternehmungen*, 1960; Hax, K., *Japan, Wirtschaftsmacht das Fernen Ostens*, 1961; 尾高邦雄「日本の経営」中央公論社、昭和40年; 武山泰雄「日本の経営」鹿島研究所出版会、昭和40年、その他経営史的研究が注目される。

46) Eells, R., *The Meaning of Modern Business*, 1960.

47) 有名な経済同友会の昭和31年の声明と昭和39年、40年のそれとを比較せよ。また上掲「私の経営理念」に収録されている財界16氏の見解を見よ。何が経営理念なのかを疑わしめる。

一般に、経営の現実とは現在として過去に規定されながら未来の可能性を先取る意味にて過去と未来との統一であり、それは必然的に価値に結びつき、理念的存在たらざるを得ない。経営の現実とは常に理念的であるが、変動期には特にそうである。しかし現実がそのまま理念ではなく、両者間には距離がある。理念は一面では現実を越え、非連続的であるが、他面では内在的、連続的な意味をもたねばならない。一方では、理念が事実として現実の中で問題となり、他方では、高い理想として未来を志向する現実指導の政策目標の問題とせられるゆえんである。理念は常に経営の現実を基盤とするが、安定期には自覚されないことが多い。変動期や転換期においては、それがむしろ戦略要因と考えられること上述の如くである。これまでの多くの経営理念論は理念の事実性の側面、現実との連続性の側面が問題とせられた。経営理念論は経営理論の中で考えられた。それは上述の方策論と大差ないものであった。しかし、真の意味での経営理念は、経営の現実を越えるもの、現実とは非連続的であり、断絶する意味がなければならない。特に「現代の」経営理念は経営理論学を越えるものとして、いわば経営政策等の固有の問題として、展開されねばならないのである。経営理念は単に経営の「ありうる」姿としてではなく、「あるべき」姿として初めて経営の現実指導の意味をもち、経営政策の目標となるといわねばならない⁴⁸⁾。今日の経営学の課題、特に経営政策学の課題はかかる経営理念が何かに答えるところにある。

その意味での経営理念——現代の経営理念——は何か。その詳説は小論の問題外であり、ここでこれに正面から答えるには余りに余白が少い。ここでは結論だけを述べるに止めよう。私見によれば、上述の「古い」家族主義経営理念——それは温情的独裁主義つまりパターナリズムである——に対して「新しい」民主主義経営理念があげられねばならない。もちろん経営民主化の要求は古い

48) Drucker は desirable と actual との間に possible をおいている。Op. cit., p. 9. しかし、その desirable なものの価値が問題であること上述の如くである。Drucker, *The New Society, The Anatomy of Industrial Order*, 1949; *The Landmarks of Tomorrow*, 1957, は理論書というより政策書というべきであろう。なお、Barnard, op. cit., p. 281 ff.

といえば古い。しかし、長く強く要求されて来たということは「新しい」ことを否定するものではなく、なお政策目標たる価値として高く評価されていることを意味している。特にわが国の経営のように、伝統的に家族主義、家父長主義が根強く、和の精神といっても個の自覚によるよりは義理人情や滅私奉公という全体主義的色彩の濃いところでは、民主主義経営理念が高く掲げられる意味をもつ。これまでその実現に努力が払われて来たのも事実であるが、それにもかかわらず今日なおこれが経営革命の目標とせらるべき意味をもち、それはまた利潤目的と社会的責任との間を動揺し続けているわが国の経営理念に一種の解決を与えるからである。

経営はどこでもまたいつでも、参加者ないし貢献者には経済的満足と人格的満足とを与え、国家社会にはその利益の増進に何等かの意味で貢献している。いわゆる利潤目的は経済的満足と人格的満足に関連し、社会的責任は人格的満足と地域社会ないし全体社会的利益増進の問題と関連する。経営の理論はこの関連を解明し、その利潤性と社会性を説いている。しかし経営の構造関連がそうであり、経営結果がそうであるというのと、経営目標がそうであるべく、経営の指導理念がそうであるべきであるというのとは意味が異なる。経営の政策はまさにそれを説く。経営の民主化ないし民主主義経営において初めて経済的満足も人格的満足も社会的責任もともに従来とは量的にも質的にも異なるものとなるのである。経営目的はこれまで利潤ないし利潤中心に考えられたが、ここではむしろ経営の民主化、民主主義経営の実現こそが経営目的とならねばならない。かく経営の政策目標を明確にすることによって、三基本的政策——経営の経済政策、経営の人格政策、経営の社会政策——を区別し、これまで問題とされながらそれぞれの地位や関連や意味が不明確であった利潤問題や社会的責任の問題をもこれら三政策の中に位置づけ、その意義を明確ならしめることができるのである。要するに、経営理念論は経営政策目標論として経営政策学の基礎をなすものといわねばならない。経営の政策目標の確立は政策主体を予想し、政策手段の体系を導くこととなるからである。なお、経営主体は一般には

個的ないし私的主体であるが、政策主体としては種的ないし公的主体の意味をもたねばならない。そこに主体的構造の発展が見られるのである。かくて会社企業についての経営政策学は公社企業の経営理論と密接な関連をもつことが理解されるのである。公社経営の理論は経営政策学に対して極めて重要な示唆を与えるのである⁴⁹⁾。

IV 結 言

1 理論と歴史と政策——政策学的重要性

経営はすぐれて歴史的存在であり、歴史に規定されながらその形成に参加する。経営の理論も歴史を離れては形骸であり空虚である。歴史も理論を離れては史実にすぎず、歴史とはならない。経営はまたすぐれて社会的存在であり、実践的存在である。経営の理論も政策を無視しては盲目であろう。政策もまた歴史と理論とを基礎するのでなければ、その提供する理想も空想に終ろう。政策は歴史と理論に基づきながら、これを越え、理念を確立し、理想を指示する実践的なものでなければならない。経営理論は実践理論として理論と方策との統一をなす。近代経済学において、特にケインズ経済学においても、理論と政策（実は方策）とはほとんど区別せられない。経済学も実践理論である限り当然であろう。しかし経営学は経済学と異なって、直接的に経営という主体的行為的過程を対象とするから、ただに実践理論で終ることなく、実践を指導し、実践を實踐として意義あらしめる価値の実現として経営政策の問題に触れざるを得ない。この意味にて、経営政策学は経営学体系において特に重要な意味をもつことが理解されよう。経営政策学は理論的に重要であるのみならず、経営の實際上重要であることも上に述べた。今後開拓せらるべき研究領域といえよう。

2 経営政策の主体の問題

今日では経営が主体的なものであることの認識は常識化したといつてよいであろう。経営学において経営の主体的構造や主体的過程が分析せられることは

49) 拙著「公社企業と現代経営学」建国大学研究院、昭和16年；拙稿、公社の本質と経営原理、「公営評論」昭和41年1月号参照。

普通となった。ドイツの経営経済学が主として経営の客体的構造の分析に限定していたことを思えば、経営学の進歩には隔世の感がある。しかしその場合、経営主体は個的主体ないし私的主体であった。経営主体は歴史的に商人→企業者→企業→経営と構造発展を見せたが、資本利潤の追求という意味での私的主体性は次第に薄れたとしても、私的利益の追求という広い意味では依然私的主体であった。然るに、経営政策主体はこの私的主体が私的主体でありながら同時に公的主体になることによって初めて可能となる。上述せる経営の社会的責任ということは、経営主体が経営政策主体として公的主体化することである。イールズのメトロ・コーポレーションはかかる政策主体といえよう。経営が今日でも社会政策の主体として国家的作用を代位していることは人のよく知るところである。経営政策学はかかる主体の構造および構造の発展を問題としなければならない。

3 経営政策と国家の問題

以上述べたところは専ら私的企業の経営政策を中心に考察したが、最後に、国家の経営政策に触れねばならない。つまり会社の経営政策と国家の経営政策との関係を指摘せねばならない。パターソンは国家の職能として政治的（統治国家）、経済的（経済国家）、社会的（福祉国家）の3つを区別しているが⁵⁰⁾、われわれはさらに経営的（経営国家）を追加せねばならない。国家が自ら国営事業の主体として私的経営主体であることは説明を要しない。国家はそれだけではなく、国民経済全体の経営者であり、経営政策の主体といわねばならない。この面においては国家は公的主体であることはいうまでもない。この国家の経営政策と会社の経営政策との関係は極めて複雑であり、特別な研究に値することを指摘しておきたい。しかし何れにせよ、私的経営主体が公的経営政策主体とならなければ真の経営政策は考えられないのである⁵¹⁾。

50) Patterson, *Social Aspects of Industry*, 1943, p. 36.

51) 財界のいわゆる自主調整が何故失敗するか、その理由は明白であろう。